

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Upload bởi Phạm Lộc Blog



MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

1.1 Lý do chọn đề tài

Thế kỷ XXI, thế kỷ của sự hội nhập, toàn cầu hóa thì sự cạnh tranh của các tập đoàn lớn, các công ty đa quốc gia, các doanh nghiệp vừa và nhỏ vô cùng khắc nghiệt. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải biết lợi thế cạnh tranh của mình là gì. Đề ra chiến lược kinh doanh thế nào để tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc. Để làm được điều đó các doanh nghiệp phải xác định rõ mục tiêu và sứ mệnh của mình, biết khai thác điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tìm ra những thuận lợi, thách thức mà doanh nghiệp cần phải vượt qua.

Nokia là một tập đoàn đa quốc gia kinh doanh nhiều loại hình như: điện thoại di động, giải trí đa phương tiện, giải pháp mạng, giải pháp doanh nghiệp, sản xuất ủng cao su. Nhưng trong đó sản phẩm ưu việt nhất của tập đoàn là sản phẩm điện thoại di động. Năm 1996, Nokia là người tiên phong trong việc cho ra mắt chiếc điện thoại smartphone đầu tiên. Nokia chính là công ty được kì vọng sẽ thống trị công nghệ điện thoại thông minh. Thế nhưng, vào năm 2007, việc hãng Apple cho ra mắt chiếc điện thoại iPhone đầu tiên đã mở ra bước tiến mới trong lịch sử phát triển điện thoại. Lần lượt các dòng sản phẩm iPhone của Apple hay Samsung Galaxy của Samsung dẫn chiếm lĩnh trường điện thoại. Doanh số bán điện thoại smartphone của Nokia giảm mạnh, thị phần bị mất vào tay các đối thủ đi sau. Để lấy lại vị thế cạnh tranh trong ngành, Nokia đã bắt tay với Microsoft cho ra đời dòng sản phẩm Nokia Lumia chạy bằng hệ điều hành Windows Phone. Để tìm hiểu về chiến lược hợp tác của hai công ty trên là đúng hướng đối với dòng sản phẩm smartphone Nokia hay không, đề tài ***"Phân tích chiến lược phát triển dòng sản phẩm smartphone của công ty Nokia"***, đã được đặt ra và thực hiện nhằm để giúp dòng sản phẩm smartphone của Nokia nói riêng và sản phẩm điện thoai Nokia nói chung có hướng đi phù hợp hơn.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: tìm hiểu chiến lược phát triển dòng sản phẩm smartphone của Nokia. Từ đó để phát huy thế mạnh và hạn chế những điểm yếu mà chiến lược của công ty và đề xuất các chiến lược bổ sung.

1.3 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Chiến lược phát triển dòng sản phẩm smartphone của công ty Nokia.

1.4 Phạm vi nghiên cứu

Thời gian: 6 tuần nghiên cứu.

Không gian: dòng sản phẩm smartphone của hãng điện thoại di động Nokia.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp thống kê, so sánh, phân tích và tổng hợp số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu.

1.6 Kết cấu đề tài

Đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận

Chương 2: Phân tích chiến lược phát triển dòng sản phẩm smartphone của công ty Nokia

Chương 3: Một số đề xuất nhằm hoàn thiện tính hiệu quả trong các chiến lược của Nokia

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1 Các định nghĩa

- ***Chiến lược*** là tổng thể các sự lựa chọn có gắn bó chặt chẽ với nhau và các biện pháp cần thiết nhằm thực hiện một tầm nhìn của doanh nghiệp và tạo ra giá trị kinh tế bền vững trong một bối cảnh thị trường nhất định.

- ***Quản trị chiến lược*** có thể được xem như một hệ thống quản lý gồm ba hệ thống con là hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và kiểm soát chiến lược. Ba nhiệm vụ này có thể được hiểu là ba giai đoạn của một quá trình duy nhất.

- ***Tầm nhìn*** là một hình ảnh, một bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai. Tầm nhìn gợi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của tổ chức về những điều mà nó muốn đạt tới.

- ***Sứ mạng*** được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và các hoạt động của tổ chức. ***Bản tuyên bố về sứ mạng*** cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ phục vụ.

1.2 Vai trò của quản trị chiến lược

Khai thác cơ hội và giành ưu thế trong cạnh tranh.

Ưu điểm:

- Giúp thấy rõ mục đích và hướng đi.
- Giúp nắm bắt, tận dụng tốt hơn các cơ hội và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường.
- Giảm bớt rủi ro và tranh thủ các cơ hội trong môi trường.

Nhược điểm:

- Cần nhiều thời gian và nỗ lực.
- Sai sót trong dự báo môi trường dài hạn.
- Kế hoạch chiến lược có thể bị lập ra một cách cứng nhắc.

- Một số tổ chức vẫn ở giai đoạn kế hoạch hóa và chú ý quá ít đến vấn đề thực hiện.

1.3 Quá trình quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược có thể chia thành 5 bước chính, bao gồm:

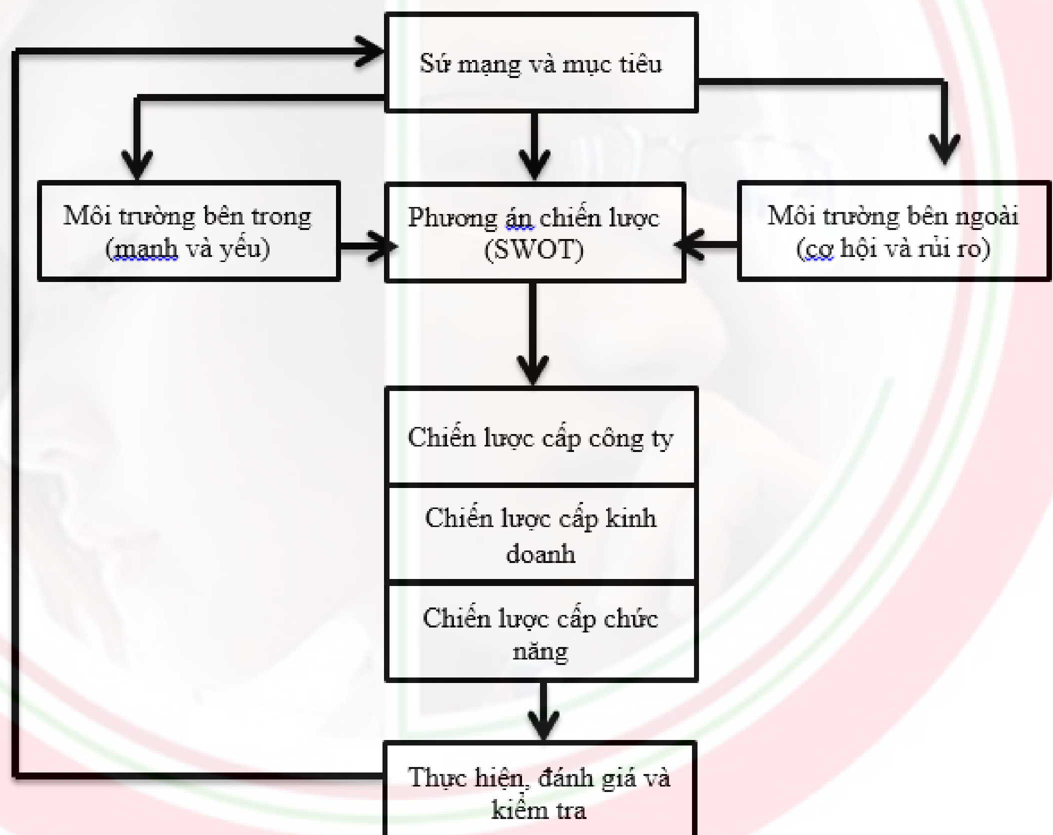
(1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty;

(2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa;

(3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và yếu của tổ chức;

(4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên ngoài;

(5) Thực thi chiến lược.



1.4 Các phương pháp phân tích chiến lược

1.4.1 Ma trận SWOT

Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản:

(1) ***SO (Strengths - Opportunities):*** các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường.

(2) ***WO (Weaks - Opportunities):*** các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của công ty để tận dụng cơ hội thị trường.

(3) ***ST (Strengths - Threats):*** các chiến lược dựa trên ưu thế của của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

(4) ***WT (Weaks - Threats):*** các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một công ty, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau:

- ***Strengths:*** Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Cần thực tế chứ không khiêm tốn. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là ưu thế mà là điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường.

- ***Weaknesses:*** Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy yếu điểm mà bản thân mình không thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.

- ***Opportunities:*** Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của công ty, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân ích nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không. Cũng có thể làm ngược lại, rà soát các yếu điểm của mình và tự đặt câu hỏi liệu có cơ hội nào xuất hiện nếu loại bỏ được chúng.

- ***Threats:*** Những trở ngại đang phải? Các đối thủ cạnh tranh số hay cấu trúc thời trang..., từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với công ty hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có yếu điểm nào đang đe doạ công ty? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.

1.4.2 Ma trận BCG

Là một mô hình kinh doanh kinh điển do Nhóm nghiên cứu Boston (BCG đưa ra nhằm xác định chu trình sống của một sản phẩm. Chu trình này được thể hiện bằng một ô hình chữ nhật có 4 phần; được biết đến dưới những cái tên nổi tiếng như BCG matrix (hay B.C.G. analysis, BCG-matrix, Boston Box, Boston Matrix).

Ma trận này được đưa ra lần đầu bởi Bruce Henderson của Boston Consulting Group vào năm 1970 nhằm mục đích giúp các công ty phân tích mô hình kinh doanh của họ cũng như các sản phẩm, dòng sản phẩm trên thị trường. Ma trận được sử dụng nhiều trong việc nghiên cứu marketing, thương hiệu, sản phẩm, quản trị chiến lược và phân tích danh mục đầu tư.

Ma trận hình vuông, có bốn ô:

- **Dấu hỏi:** Một sản phẩm mới vào thị trường thường đi qua ô này. Lúc đó sản phẩm có khả năng tăng trưởng rất nhanh và hứa hẹn nhiều triển vọng, song cũng đầy rủi ro, do đó, biểu tượng của nó đương nhiên là một dấu hỏi như tên của ô này. Dù tăng nhanh hay không thì sản phẩm ở trong ô này chỉ đạt được sự tăng trưởng, còn hứa hẹn và thực thu về tiền thì không bao giờ có nhiều.
- **Ngôi sao:** Nằm trên vị trí Cao của trục Tung thể hiện thị phần trên ma trận. Sản phẩm, dịch vụ đó có mức tăng trưởng thị phần tốt, chiếm thị phần nhiều, song việc nó kiếm được nhiều tiền hay không vẫn còn có nhiều ẩn số bởi còn phải đợi xem hiệu số giữa doanh thu và chi phí. Không hiếm sản phẩm có thị phần rất tốt song lại không đem lại lợi nhuận như mong muốn. Tuy nhiên, dù có hiệu quả hay không, nếu sản phẩm nằm được ở ô Sao này, nó cũng đang trở nên nổi bật trên thị trường và chứa đựng nhiều hứa hẹn.

- **Bò sữa:** Ô này tương ứng với mức độ tăng trưởng chậm lại về thị phần, song lợi nhuận lại khả quan nếu tính đơn thuần về hiệu quả kinh doanh của sản phẩm. Tương ứng với hình tượng con Bò sữa, sản phẩm ở trong vị thế này cho dòng tiền tốt, hiệu quả kinh doanh tốt như chú bò cho sữa.
- **Chó mực:** Sản phẩm hoặc không tiến lên nổi, hoặc và thường là rơi vào tình trạng suy thoái, cho lợi nhuận kém. Dòng tiền sản sinh không đủ làm phát sinh lợi nhuận và duy trì hoạt động kinh doanh lâu dài. Nếu một sản phẩm từ ô bò sữa có nguy cơ rơi vào ô này, những người quản lý cần nỗ lực hết sức để đưa nó trở lại ô Sao hay duy trì ở chính ô Bò sữa.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DÒNG SẢN PHẨM SMARTPHONE CỦA CÔNG TY NOKIA

2.1 Sơ lược về công ty Nokia

2.1.1 Quá trình hình thành công ty

Năm 1966, tập đoàn Nokia được thành lập từ sự sáp nhập của ba công ty Phần Lan: Nokia Company là nhà máy sản xuất bột gỗ làm giấy thành lập năm 1865, Finnish Rubber Works là nhà sản xuất ủng cao su, lốp xe và các sản phẩm cao su công nghiệp và tiêu dùng khác thành lập năm 1898, và Finnish Cable works là nhà cung cấp dây cáp cho các mạng truyền tải điện, điện tín và điện thoại thành lập năm 1912.

Nokia bao gồm hai tập đoàn kinh doanh: Nokia Mobile Phones và Nokia Networks. Ngoài ra, công ty còn có đơn vị Nokia Venture Organization riêng biệt và đơn vị nghiên cứu Nokia Research Center. Nokia Mobile Phones là nhà sản xuất điện thoại di động lớn nhất thế giới. Nokia Networks là một nhà cung cấp hàng đầu cơ sở hạ tầng mạng di động, băng thông rộng và IP và các dịch vụ có liên quan. Nokia Venture Organization có chức năng nhận diện và phát triển những ý tưởng kinh doanh mới Nokia Research Center tạo ra khả năng cạnh tranh và đổi mới công nghệ của Nokia trong những lãnh vực công nghệ thiết yếu cho sự thành công của công ty trong tương lai.

Là công ty hàng đầu trong lĩnh vực truyền thông di động tại khu vực châu Á- Thái Bình Dương, Nokia bắt đầu hoạt động tại khu vực vào đầu những năm 80. Từ đó, Nokia đã thiết lập một nhãn hiệu hàng đầu tại nhiều thị trường địa phương và công việc kinh doanh cũng được mở rộng đáng kể tại tất cả các khu vực để hỗ trợ nhu cầu khách hàng và sự phát triển của công nghệ truyền thông trong khu vực.

Nokia có mạng lưới dịch vụ Nokia toàn cầu để chăm sóc khách hàng. Quan điểm của Nokia là luôn xem trọng công tác chăm sóc khách hàng. Nokia được các nhà cung cấp lớn hàng đầu thế giới đầu tư về những trang thiết bị hiện đại để sản xuất. Nokia được biết đến là một tập đoàn viễn thông có trụ sở chính tại Espoo ở Phần Lan. Nhưng Nokia còn là nhà sản xuất số 1 thế giới về các thiết bị di động và các thiết bị viễn thông khác tính theo thị phần và là công ty hàng đầu trong các ngành truyền thông và Internet.

2.1.2 Tầm nhìn và sứ mạng của công ty

"The vision of nokia company is that rule on mobile world. And the mission is to provide more cheapest and valuable mobiles to the people of world."

Tầm nhìn của công ty Nokia là quy tắc trên thế giới di động. Và nhiệm vụ là cung cấp điện thoại di động với giá rẻ nhất và có giá trị cho người dân của thế giới.

2.1.3 Quá trình quát triển dòng điện thoại smartphone của Nokia

- ***Năm 1996***, Nokia đưa hệ điều hành Symbian làm hệ điều hành nền tảng cho hầu hết các thiết bị điện thoại di động của mình và cho ra đời smartphone đầu tiên.

- ***Giai đoạn 2003-2007***, Nokia và Symbian hết sức thành công với Symbian qua các dòng điện thoại: Nokia 6600 và Nokia 7610. Vào thời gian này, Nokia được biết đến như một đàn anh trong thị trường điện thoại di động. Những mẫu điện thoại dành cho doanh nhân, giới trẻ, người có thu nhập thấp mang mác Nokia đồng nghĩa với chất lượng cao, sự tiện dụng và giá cả hợp lý. Không chỉ là nhà sản xuất điện thoại lớn nhất thế giới, Nokia còn là tập đoàn kinh tế lớn có tầm ảnh hưởng đến mức tăng trưởng GDP của cả một quốc gia.

- ***Từ giữa năm 2007***, Apple đã cho ra mắt sản phẩm iPhone thu hút được sự quan tâm mạnh mẽ của người tiêu dùng. Hàng loạt các hãng khác như Samsung, HTC.. cũng bắt đầu tham gia vào vào sản xuất sản phẩm đang rất có tiền năng phát triển này. Trước sự cạnh tranh gay gắt từ những đối thủ, Nokia dần mất đi vị trí dẫn đầu, những sản phẩm smartphone tiếp theo không còn tạo được dấu ấn rõ nét. Nokia vẫn giữ được ngôi dẫn đầu về thị phần cho đến hết năm 2010, dù doanh số rất cao nhưng dòng smartphone vẫn liên tục suy giảm về thị phần.

- ***Năm 2011***, dòng smartphone còn chiếm được 5,1% thị phần: chỉ còn một phần mười so với thời hoàng kim của Nokia.

- ***Năm 2012***, việc tung ra các dòng smartphone Lumia chạy Windows Phone đã giúp Nokia có được những cải thiện về doanh số bán hàng.

- ***Năm 2013***, tổng doanh số smartphone Lumia của Nokia trong năm 2013 cao hơn gấp 2 lần so với năm 2012. Đây được coi là một tín hiệu đáng mừng cho hãng điện thoại di động Phần Lan trong công cuộc khôi phục lại vị thế.

2.2 Các chiến lược của công ty Nokia

2.2.1 Chiến lược cấp công ty

Tháng 6/2006, Nokia đã liên doanh với Siemens thành lập nên công ty chuyên cung cấp thiết bị mạng Nokia Siemens Networks và Nokia đã phụ thuộc rất nhiều vào công ty liên doanh này. Liên doanh có 6 bộ phận kinh doanh: Mạng truy cập vô tuyến (Radio Access); Dịch vụ mạng lõi và ứng dụng (Service Core and Applications); Hệ thống hỗ trợ điều hành (Operation Support Systerm); Truy cập băng rộng (Broadband Access); Truyền dẫn IP (IP/Transport) và dịch vụ. Trong chiến lược hội nhập về phía sau, Nokia liên doanh với Siemens đã trở thành một "con bò sữa", trở thành hãng điện thoại đứng đầu trên thế giới và về cả sản phẩm điện thoại phổ thông đến smartphone được tiêu thụ nhiều nhất từ năm 1996 đến năm 2007, làm thị phần của hãng này tăng 40%, doanh số tăng lên tới 46% so với trước.

Và Apple bắt đầu nhúng chân vào thị trường điện thoại di động, đặc biệt là dòng điện thoại thông minh. Phiên bản chiếc iPhone đầu tiên ra mắt ngày 29 tháng 6 năm 2007, sự kiện này đã mang lại một định nghĩa mới về smartphone: "một chiếc máy tính di động có chức năng thoại". Trong khi đó, với Nokia, smartphone chỉ là "một chiếc điện thoại có thêm chức năng của máy tính" và trước khi Nokia kịp giật mình, iPhone đã kịp "xơi" của Symbian (hệ điều hành chính sử dụng trên hầu hết các sản phẩm điện thoại di động của Nokia lúc này) 5% thị phần. Nhận thấy nguy cơ đến từ sự lớn mạnh của Apple cùng chiếc smartphone iPhone sử dụng hệ điều hành iOS. Ngày 24/6/2008 Nokia đã chi 410 triệu USD để mua nốt số cổ phần còn lại của Symbian, và công bố miễn phí hệ điều hành này cho tất cả các hãng điện thoại khác, động thái này được coi là nước cờ "phòng vệ" của Nokia trước những đối thủ mới đáng gờm.

Khi Apple kí kết hợp đồng với hãng viễn thông AT&T để giảm giá bán iPhone xuống còn 200 USD, iPhone tràn ngập khắp nơi, kéo theo cuộc chạy đua cải tiến. Câu hỏi "thay máu hay là chết" được đặt ra cho Symbian. Nokia hốt hoảng cố gắng củng cố

vị thế của mình bằng một loạt smartphone màn hình cảm ứng, một động thái không mấy hiệu quả khi mà "lõi" của Symbian tỏ ra đuối sức trước iOS, một hệ điều hành trẻ có những chiêu bài cạnh tranh vô cùng "khó chịu". Việc ì ạch bám níu một hệ điều hành đang có xu hướng đi xuống đã khiến Nokia hụt hơi trong việc chiếm lĩnh thị trường. Và như một tất yếu, theo thống kê của công ty Garner và IDC, thị phần của Nokia giảm từ 49,4% năm 2007 xuống còn 43,7% năm 2008: quý IV/ 2008 là giai đoạn khó khăn đối với Nokia, doanh số smartphone giảm đến 16,8% so với cùng kì năm 2007. Và thị phần trong quý IV/2008 cũng giảm xuống 40,8% so với 2007 và đến quý 3 năm 2009 Nokia đã rời khỏi top 5 hãng sản xuất smartphone hàng đầu khi chiếc điện thoại đầu tiên chạy Android được bán vào tháng 10 năm 2008.

Các con số thống kê là dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm để Nokia phải điều chỉnh chiến lược và tìm giải pháp thoát khỏi nguy cơ thua lỗ bằng cách tập trung vào cải tiến smartphone. Nhưng thật bất ngờ, thời điểm đó Nokia lại quyết định lấn sân sang thị trường máy tính bằng cách tung ra sản phẩm Booklet 3G. Đây là một chiến lược mạo hiểm vì nhảy vào thị trường laptop, nơi mà các hãng điện tử khác đã chiếm lĩnh phần lớn thị phần và không ngừng lớn mạnh, với tỷ lệ lãi cực thấp động thái này sẽ khiến cho lợi nhuận của Nokia càng bị thâm hụt. Việc phải phân tán sức mạnh về tài chính, nhân lực khi phải căng sức để phát triển các ngành hàng mới vốn đã là thế mạnh của đối thủ trước đó đã đẩy Nokia đã khó khăn lại càng thêm rối rắm, mất định hướng. Và hậu quả đúng như các chuyên gia dự báo: cả smartphone lẫn netbook đều thất bại.

Liên tiếp có những bước đi sai lầm, cuối năm 2010, Nokia bãi nhiệm tổng giám đốc điều hành (CEO) của hãng và thay thế bằng Stephen Elop, một người từng gắn bó lâu năm với Microsoft. Với một CEO mới và sự thay đổi chiến lược khi không còn coi Symbian là hệ điều hành chủ đạo nữa, Nokia đã có một quyết định táo bạo: bắt tay với Microsoft sản xuất dòng điện thoại Lumia chạy trên hệ điều hành Windows Phone nhằm cạnh tranh với iPhone và các loại smartphone chạy Android. Và kết quả là trong 12 tháng của năm 2012, Nokia đã có được những cải thiện bước đầu về doanh số và từng bước lấy lại thị phần. Cuối năm 2013, Nokia xác nhận đã bán được 30 triệu chiếc điện thoại Lumia, cao hơn gấp đôi so với 13,3 triệu máy của năm 2012, đây được coi là bước chuyển mình của hãng sản xuất điện thoại Phần Lan.



Doanh số bán hàng của Nokia đối với dòng sản phẩm Lumia

<u>Các yếu tố trong ma trận SWOT của Nokia</u>

Điểm mạnh (S)

(1) Có lợi thế về thương hiệu.

Tập đoàn Nokia là nhà sản xuất điện thoại di động Phần Lan, có danh hiệu là thương hiệu số một ở nhiều nơi trên thế giới. Nokia sở hữu ý nghĩa "nhân bản" đối với truyền thông di động, tự chọn cho mình vị trí tốt nhất, tách biệt với các đối thủ khác đang cân nhắc nên sở hữu điều gì, cố tìm một cách định vị cho riêng mình.

(2) Sản phẩm cho mọi khách hàng

Các dòng điện thoại cao cấp và bình dân,nhiều tính năng hay ít tính năng,Nokia gần như có mọi thứ, trừ chiếc iPhone. Nokia đã đầu tư hàng trăm triệu USD để xây dựng các hệ thống phân phối và mạng lưới bán lẻ tại các nước đang phát triển. Nhờ vậy, đây là hãng điện thoại di động số một ở Trung Quốc, Ấn Độ và đang tăng trưởng mạnh ở châu Phi, thị trường hứa hẹn sẽ phát triển mạnh trong thời gian tới.

(3) Dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt

Nhân viên Nokia xử lý mọi vấn đề theo quan điểm lấy khách hàng làm trung tâm, đặt quyền lợi của khách hàng lên trên nên việc Nokia luôn chiếm trên 1/3 thị phần điện thoại di động trên toàn thế giới là điều hoàn toàn dễ hiểu.

(4) Tự vệ trước các cú sốc

Đặc biệt là trong lúc doanh thu bị sụt giảm trong những năm gần đây, nhưng Nokia vẫn trỗi dậy trong thất bại, và hứa hẹn sẽ phát triển lấy lại thời "hoàng kim".

Điểm yếu (W)

(1) Sản phẩm chưa đáp ứng đủ nhu cầu khách hàng

Nokia đang đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh như Apple với iPhone. Nokia chỉ có một số ít sản phẩm màn hình cảm ứng và chưa có mẫu nào tiên tiến như chiếc iPhone với bàn phím ảo. Chiếc Chocolate của LG hoặc những chiếc điện thoại cầm tay siêu mỏng của Samsung cũng đã làm các nhà lãnh đạo của Nokia đau đầu.

(2) Chưa có mặt ở thị trường Mỹ, Nhật Bản

Ở Mỹ, Nokia là một thương hiệu xa lạ, và cũng tương tự ở Nhật Bản do sự suy thoái của nền kinh tế toàn cầu.

Cơ hội (O)

(1) Cho ra đời những sản phẩm công nghệ cao

Để cạnh tranh với Apple, Samsung,… Nokia cho ra các dòng sản phẩm Lumia, và chiếc điện thoại Asha ra đời từ cảm hứng của người dùng

(2) Mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác

Nokia đã bắt tay với nhiều đối tác để tăng sức cạnh tranh. Nokia và Intel đã hợp sức với nhau để đánh bại Microsoft, Google và Apple. Họ đã gây bất ngờ khi trình diễn chiếc điện thoại Maemo đầu tiên- kết quả của dự án phát triển 5 năm. Giới phân tích dự đoán Maemo sẽ giúp hãng có thêm nhiều cơ hội thành công trên thị trường điện thoại cao cấp. Ngoài ra, Nokia còn hợp sức với FPT để phát triển thị trường di động tại Việt Nam.

Thách thức (T)

(1) Doanh thu đang sụt giảm nghiêm trọng

Nokia đang đối mặt với khoản nợ khá lớn, do hãng này bị tác động từ Apple. Doanh thu cũng như thị phần đều giảm mạnh so với trước.

(2) Đối thủ cạnh tranh

Nokia đang phải đương đầu với đối thủ cạnh tranh sừng sỏ, và có những dòng sản phẩm không thể cạnh tranh với dòng sản phẩm thế mạnh của họ.



Mô hình ma trận SWOT của Nokia

	I. Điểm mạnh (S) 1. Có lợi thế về thương hiệu 2. Sản phẩm cho mọi khách hàng 3. Dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt 4. Tự vệ trước các cú sốc 5. Chuỗi cung ứng tốt	**II. Điểm yếu (W)** 1. Sản phẩm chưa đáp ứng đủ nhu cầu của khách hàng 2. Chưa có thị trường ở các nước Mỹ, Nhật Bản…
I. Cơ hội (O) 1. Cho ra đời những sản phẩm công nghệ cao 2. Mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác	- **S5O1**: phát triển sản phẩm có nhiều tính năng - **S345O12**: tăng thị phần cho công ty - **S2O1**: duy trì sản xuất những dòng sản phẩm cũ, đồng thời nghiên cứu và phát triển dòng sản phẩm mới	- **W1O12**: nghiên cứu tâm lý khách hàng để đưa ra dòng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng - **S2O12**: mở rộng quan hệ hợp tác, phát triển sản phẩm có giá hợp lý, phù hợp với nhu cầu người Nhật Bản và Mỹ để thâm nhập 2 thị trường khó tính này
II. Thách thức (T) 1. Doanh thu đang sụt giảm nghiêm trọng 2. Đối thủ cạnh tranh	- **S1234T1**: tận dụng những ưu điểm để tăng doanh thu - **S1235T2**: đánh bại đối thủ cạnh tranh,tạo niềm cho khác hàng trung thành của công ty	- **T1W1**: thay đổi chiến lược kinh doanh để tăng doanh thu

2.2.2 Chiến lược cấp kinh doanh

2.2.2.1 Chiến lược khác biệt hóa

Nokia thực hiện khác biệt hoá không đơn thuần là thực hiện ngoài lợi ích lõi mà dựa trên phân tích sâu sắc về nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Nokia cho rằng, càng ngày điện thoại di động sẽ càng phổ biến và không thể thiếu trong cuộc sống, đến mức nó như trang phục hàng ngày của mọi người. Và điện thoại di động sẽ không đơn giản là để liên lạc nữa mà còn là một món trang sức, một món thời trang. Trong khi các đối thủ như Motorola đầu tư nâng cấp tính năng kỹ thuật của điện thoại, Nokia lại đầu tư vào tính năng thời trang ví dụ như thiết kế đẹp hơn, nhiều màu sắc để khách hàng lựa chọn, nhiều tính năng giải trí… Kết quả là Nokia đã dẫn đầu thị trường từ việc khác biệt hoá mà ban đầu tưởng chừng như chẳng liên quan gì đến sản phẩm mà họ kinh doanh. Trọng tâm của Nokia là tính sáng tạo và nhấn mạnh yếu tố bảo vệ môi trường cũng là điểm khác biệt của Nokia so với các đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, Nokia được yêu thích bởi tính bền, đó cũng là một trong các tính năng khác biệt của nó.

2.2.2.2 Chiến lược chi phí thấp nhất

Smartphone cao cấp đang trở nên cạnh tranh gay gắt và bão hòa, nhiều hãng điện thoại nước ngoài lại chú trọng đến phân khúc smartphone bình dân, giá rẻ để tăng thị phần, trong các hãng đó, Nokia cũng vậy, hãng này đã tung ra nhiều dòng sản phẩm có giá tương đối rẻ, phù hợp với nhiều đối tượng người dùng tại Việt Nam. Tuy nhiên, vì chỉ nhắm đến chiến lược chi phí thấp mà Nokia không đầu tư quá nhiều vào cấu hình máy, đó là một trong các điểm yếu của Nokia.

2.2.2.3 Chiến lược tập trung

Theo một cuộc nghiên cứu cho kết quả 36,9% người dùng muốn mua điện thoại do Nokia sản xuất. Mặc dù Nokia ứng dụng hệ điều hành Symbian không gây ấn tượng hơn iOS hay Android, các sản phẩm của Nokia vẫn có lợi hơn nhờ chiến lược giá rẻ. Nokia có nhiều phân khúc thị trường nhưng khách hàng mục tiêu của Nokia là học sinh, sinh viên, những người có thu nhập trung bình. Với chiến lược có nhiều phân khúc, Nokia có nhiều dòng sản phẩm với mức giá linh động ứng với từng phân khúc.

Chiến lược phân phối sản phẩm cũng có những thay đổi chuyển từ chiến lược phân phối theo chiều ngang sang phân phối theo chiều dọc; tức là nếu như trước đây, một đối tác phân phối sẽ phân phối sản phẩm của Nokia trên toàn quốc, thì nay sẽ chuyển sang phân phối theo địa lý. Ví dụ tại Việt Nam, Nokia hiện có 03 nhà phân phối chính thức, bao gồm FPT phụ trách khu vực từ miền Bắc, PSD phụ trách khu vực miền Trung và Đông Nam Bộ và Lucky phụ trách vùng Đồng Bằng Sông Cửu Long. Với chiến lược mới này, Nokia đảm bảo được sự tập trung chuyên nghiệp trong việc phát triển, quản lý hệ thống phân phối cũng như tăng tốc độ và chất lượng phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, các Smartphone của Nokia cũng gặp không ít khó khăn với các sản phẩm cạnh tranh như Samsung Galaxy Trend Lite, Lenovo A526, HTC 8S,…

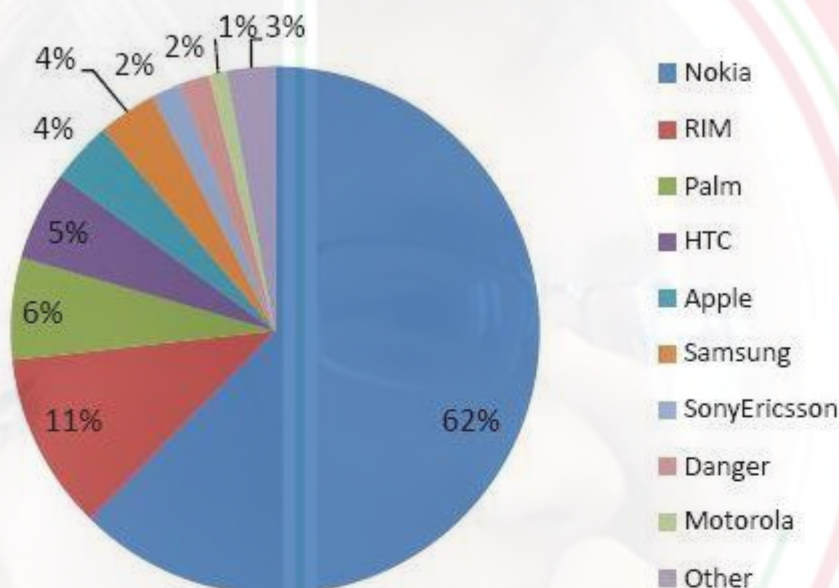
2.2.3 Chiến lược cấp chức năng

Trước khi iPhone ra đời, có thể nói Nokia với các dòng smartphone chạy Symbian hoàn toàn làm mưa làm gió trên thị trường điện thoại di động. Với những khác biệt trong sản phẩm, bộ phận sản xuất của Nokia đã cung cấp cho người dùng trên toàn cầu các thiết bị điện thoại di động được cho là không đối thủ nào sánh bằng về tính năng, màu sắc, kiểu dáng và một điều đặc biệt nhất đó chính là độ bền các sản phẩm của hãng này. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ đắc lực của bộ phận marketing giúp nắm bắt được thị hiếu khách hàng, thu nhận thông tin từ phía thị trường đã giúp doanh số bán hàng của Nokia tăng đáng kể qua các năm, giúp Nokia củng cố hơn nữa vị thế ông hoàng về các thiết bị điện thoại di động thời điểm bấy giờ.

Và rồi những sai lầm từ công tác quản trị cấp cao, sự lơ là trong khâu tìm hiểu thị hiếu khách hàng cũng như xu hướng thị trường ngày một đổi mới, sự trì trệ của bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) đã đẩy Nokia dần rơi vào tính thế khó khăn và liên tiếp để mất thị phần điện thoại di động vào tay các đối thủ cạnh tranh. Năm 2007, iPhone ra đời với việc sử dụng hệ điều hành iOS do Apple sản xuất. Từ thời điểm đó, cuộc chiến giữa các ông lớn trong ngành trở thành cuộc cạnh tranh giữa hệ điều hành là chính. Điều này đặt ra cho bộ phận R&D của các công ty nhiều trọng trách nặng nề, kèm với đó là các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm, tất cả xoay quanh, tập trung vào yếu tố hệ điều hành. Nokia cũng không phải là ngoại lệ. Tiêu chí hệ điều hành ở phân khúc smartphone chính là điểm mấu chốt các hãng điện thoại cạnh tranh với nhau gay gắt

nhất. Điều này buộc Nokia phải có một câu trả lời tốt nhất cho câu hỏi: công ty sẽ tự tạo ra một hệ điều hành cho mình hay gia nhập vào một hệ điều hành đã có sẵn? Tính quyết định sự tồn tại và phát triển Nokia gần như nằm ở đáp án câu hỏi này, nếu đưa ra quyết định sai lầm, có thể toàn bộ thị phần thuộc mọi lĩnh vực của hãng này sẽ bị ảnh hưởng.

Nokia đã quyết định tự tạo cho mình một hệ điều hành riêng nhằm cạnh tranh với các hệ điều hành đang lớn mạnh là iOS và Android. Đây quả thực là một quyết định cực kỳ táo bạo của Nokia, bởi iOS và Android đang phát triển rất tốt, và đang dần "ăn mòn" từng khúc thị phần điện thoại thông minh.



Thị phần các hãng sản xuất smartphone năm 2008

Nokia đã phát triển cùng lúc cả hai hệ điều hành: Tiếp tục phát triển triện hệ điều hành Symbian, đồng thời hợp tác với Intel phát triển hệ điều hành MeeGo. Khi đó Nokia đã hy vọng xem MeeGo là "con át chủ bài" của Nokia với niềm tin sẽ vực dậy tình hình kinh doanh giảm sút của hãng này. Tuy nhiên, mọi thứ đã không như mong đợi. Từng được coi là một trong những nền tảng tiềm năng nhất khi mới ra mắt, MeeGo sớm bị "cha đẻ" Nokia bỏ rơi trong khi vẫn chưa được khai thác tối ưu. Câu hỏi đặt ra có phải rằng Nokia không có được đội ngũ nhân lực đủ trình độ để phát triển và khai thác thế mạnh của hệ điều hành MeeGo hay sự thiếu dứt khoác trong vấn đề ra quyết định các sản phẩm Nokia nên sử dụng hệ điều hành nào của các nhà quản trị cấp cao?

Vào năm 2009, smartphone chạy Android đầu tiên ra mắt. Cùng với iOS, Android đã hoàn toàn đánh bật Symbian khỏi "thành trì" cuối cùng của mình là smartphone phân khúc trung cấp và "bình dân". Không giống như iOS, Android tỏ ra khá "dễ dãi" và sẵn sàng "tung hoành" khắp hàng cùng ngõ hẻm, từ những smartphone chỉ có giá 2 triệu, đến cả những smartphone đắt hơn 10 triệu đều có bóng Android. Những nỗ lực của bộ phận sản xuất tại Nokia để đưa tới người dùng các sản phẩm chất lượng giá rẻ đã bị che mờ bởi những điều mà Samsung và các hãng điện thoại khác làm được : sản phẩm của Samsung có ở mọi mức giá từ rẻ đến đắt đỏ, chất lượng vẫn đảm bảo theo khuôn giá, hơn nữa Samsung lại cung cấp cho người dùng một hệ điều hành Android mượt mà, tương thích cao và kho ứng dụng đồ sộ. Đó chính là lý do lớn nhất, đẩy Symbian xuống khỏi ngai vàng.

Symbian và MeeGo liên tiếp bị đè bẹp, Nokia đã bắt tay với Microsoft để chuyển sang sử dụng hệ điều hành Windows Phone. Theo thời gian, Windows Phone dần lấy lại thị phần cho Nokia với các dòng smartphone Lumia. Đến cuối năm 2013, những con số thống kê từ việc tăng trưởng thị phần cũng như doanh số các thiết bị smartphone được bán ra đã mở ra những tia hy vọng mới cho hướng đi mới của hãng sản xuất điện thoại di động lớn nhất Phần Lan.

Apple tự xây dựng hệ điều hành iOS, SamSung - HTC và các đối thủ chọn Android do Google cung cấp, cả hai đều đã thành công. Vậy tại sao chỉ Nokia là thất bại? Nếu Nokia có những chiến lược đúng đắn ở khâu nghiên cứu phát triển có thể dòng sản phẩm smartphone của hãng đã không chết ìu như vậy. Đánh giá một cách rõ ràng, mỗi thị trường thường có xu hướng "chuẩn hóa" xoay quanh 1, 2 hệ điều hành trung tâm, giống như cách mà thị trường PC đã làm với Windows và bây giờ là thị trường smartphone xoay quanh iOS cùng với Android. Việc "chuẩn hóa" giúp các lập trình viên tập trung trí tuệ của mình vào việc phát triển ứng dụng dành cho một hệ điều hành thay vì phải phân tán sức lực ra 3, 4 nền tảng khác nhau.

Sự thất bại của Nokia còn do tình trạng chia rẽ nội bộ. Quay lại với thời kỳ phát triển hệ điều hành MeeGo mặc dù được phát triển với tốc độ nhanh chóng nhưng dự án này lại không được Nokia quan tâm đúng mức, dự án không có người lãnh đạo cũng như những sự hỗ trợ cần thiết từ các chuyên gia trong ngành. Việc này dẫn đến việc

không có người giám sát và các nhà thầu phụ đua nhau "ăn chặn" bằng cách thay thế các chuyên gia bằng nhân sự có năng lực kém hơn. Sau một thời gian, quy mô của nhóm phát triển hệ điều hành này ngày một mở rộng, tỷ lệ thuận với tệ quan liêu trong đó. Kết quả là sản phẩm cuối cùng không được hoàn chỉnh, thậm chí còn gặp nhiều vấn đề về chất lượng, từ lập trình cho đến các tính năng liên lạc.

Giai đoạn cuối năm 2010, Nokia đã thay CEO và bắt tay với Microsoft sản xuất các dòng smartphone Lumia chạy Windows Phone, sự hợp tác giữa hai ông lớn đã giúp Nokia cứu vớt được ban đầu sự tuột dốc không phanh trong mảng kinh doanh thiết bị điện thoại di động.

Có thể thấy, sự lúng túng không xác định được đầu tư vào đâu là cốt lõi, Nokia đã từng bước tạo cơ hội cho các hãng khác bỏ xa mình một khoảng cách quá lớn, đến khi không còn đuổi kịp thị trường, cái chết đến là điều mà các nhà kinh tế dự báo đối với hãng điện thoại nổi tiếng từ Phần Lan.

2.3 Đánh giá chung về việc thực hiện chiến lược của Nokia

2.3.1 Ưu điểm

Ưu điểm đầu tiên phải kể đến trong chiến lược của Nokia là sự hợp tác cùng với Microsoft, đây là một bước đi táo bạo nhằm nỗ lực giành lại thị phần đã mất vào tay iPhone và Android. Sau khi thương vụ này được công bố, cổ phiếu của Nokia đã tăng vọt giá trị lên 45%. Theo thỏa thuận thì Nokia sẽ sử dụng Windows Phone là hệ điều hành smartphone chính của mình, Nokia sẽ tung ra thị trường các thiết bị chạy nền tảng của Microsoft, khác so với các dòng smartphone chạy Android như HTC, Samsung,… Sự kết hợp sâu hơn với Microsoft được ví như một sự kết hợp hoàn hảo của những gì tốt nhất của Microsoft và những gì tốt nhất của Nokia, một bên là "gã khổng lồ" phần mềm với một bên là nhà sản xuất phần cứng hàng đầu thế giới. Microsoft và Nokia có những giá trị và tầm nhìn tương đồng về chất lượng sản phẩm, luôn coi trong chất lượng phần cứng và những trải nghiệm tuyệt vời cho người dùng. Sự hợp nhất giữa các thiết bị Nokia và phầm mềm cùng những dịch vụ của Microsoft sẽ củng cố thêm vị thế của dòng Lumia. Đối với người tiêu dùng Nokia, sự hợp nhất này sẽ mang lại sự cải tiến nhanh chóng hơn với những sản phẩm tốt hơn như Lumia, Asha và cả dòng điện thoại

phổ thông. Hiện nay có khoảng 1,3 tỷ người đang sử dụng điện thoại Nokia, rất nhiều người trong số họ được hưởng lợi từ những ứng dụng do hàng nghìn lập trình viên trên thế giới. Có hơn 400 lập trình viên đã vượt mốc một triệu lượt tải về thông qua Nokia Store. Đây thực sự là cơ hội cho các lập trình viên cũng như đảm bảo công sức đầu tư của họ cho hệ sinh thái Nokia sẽ được hưởng lợi trong tương lai. Vào thời điểm hiện tại, Windows Phone Marketplace có tới 175.000 ứng dụng, Nokia đã bắt đầu giải quyết được vấn đề lớn nhất của họ. Một số nhà phát triển có tên tuổi đã thực sự quan tâm đến nền tảng Windows Phone và phát triển ứng dụng "chính chủ" trên hệ sinh thái này như Instagram và Vine. Instagram sẽ có ứng dụng "chính chủ" sớm trên Windows Phone, đây là 1 chiến thắng lớn của Nokia, cũng như mang một thông điệp ngầm đến Microsoft "Chúng tôi đã đủ tầm quan trọng để những tên tuổi lớn chú ý đến, vậy còn anh thì sao?"

Quý 3 năm 2012 là một điểm sáng của các thiết bị Nokia chạy Windows Phone, ở thị trường Châu Âu, Lumia là thiết bị mà người tiêu dùng có xu hướng chọn mua. Tuy nhiên, tại thị trường Bắc Mỹ, doanh số lại khá ảm đạm (chỉ với 1,4 triệu thiết bị được bán ra), Nokia và Microsoft cần nhiều nỗ lực hơn để nắm bắt tâm lý, xu hướng tiêu dùng của khách hàng tại thị trường này.

Để Windows Phone hiện diện trong tâm trí người tiêu dùng như một thiết bị di động họ cần là cả một cuộc chiến dai dẳng. Microsoft có thể cung cấp những gì Nokia cần, nhưng điều sẽ đem đến thành công của Nokia sẽ là việc người tiêu dùng có bỏ tiền mua một thiết bị Lumia hay không cũng như các nhà phát triển quan tâm đến nền tảng này như thế nào, đó là một chặng đường dài để Nokia lấy lại ngôi vương của mình.

2.3.2 Hạn chế

(1) Không bao giờ nhảy vào xu hướng điện thoại gập

Một trong những sai lầm đầu tiên và lớn nhất của Nokia là không tận dụng được xu hướng điện thoại gập vốn rất được người tiêu dùng ở Mỹ ưa chuộng từ đầu những năm 2000. Trước đó Nokia đã từng có một vị trí cao trên thị trường Mỹ và gần như tất cả mọi người đều từng có một chiếc điện thoại phong cách dạng thanh từ Nokia.

Tình thế bắt đầu thay đổi khi một loạt mẫu điện thoại cao cấp từ các hãng đối thủ bắt đầu đặt chân đến Mỹ và hướng người tiêu dùng nước này tìm đến với dạng điện

thoại nắp gập. Tất nhiên, đáng chú nhất là mẫu điện thoại Motorola Razr phiên bản đầu tiên. Motorola Razr đã nhanh chóng gặt hái được thành công ngoài mong đợi và với sản phẩm này, Motorola đã thực sự đe dọa một phần "miếng bánh" thị trường của Nokia.

Phản ứng của Nokia trước động thái mới của các đối thủ là sản xuất thêm nhiều mẫu điện thoại dạng thanh hơn. Ở địa vị thống trị của mình (có thời điểm Nokia đã kiểm soát tới 2/3 thị trường điện thoại), Nokia có thể đủ khả năng để bán những chiếc điện thoại giống hệt nhau trên khắp thế giới thay vì điều chỉnh chúng cho những thị trường cụ thể. Việc Nokia miễn cưỡng sốt sắng sản xuất những chiếc điện thoại nắp gập đã gây tổn thất cho hãng ở thị trường Mỹ, nơi mà hãng sản xuất điện thoại Phần Lan không hề có một sự hiện diện lớn hơn trong hơn một thập kỷ.

(2) Nhà tiên phong bỏ lỡ cơ hội đi trước

Nokia đã từng là một công ty có khả năng thích ứng rất tốt với các biến đổi lớn trên thị trường. Công ty này khởi nghiệp từ năm 1865 như một nhà máy gỗ. Sau nhiều năm, họ đa dạng hóa hoạt động sản xuất điện và sản phẩm cao su. Vào cuối những năm 1980, sự sụp đổ của Liên Xô và suy thoái kinh tế tại châu Âu khiến Nokia phải đa dạng hóa sản phẩm để sống sót.

Ông Jorma Ollila - người đảm nhận vị trí CEO của Nokia vào năm 1992 - đã hướng Nokia tập trung sản xuất điện thoại di động. Các nhà máy của Nokia mọc lên cả ở Đức và Trung Quốc. Khi đó, Nokia có thể đáp ứng nhu cầu điện thoại di động của thế giới nhanh hơn bất cứ nhà sản xuất nào. Lợi nhuận tăng vọt, giá cổ phiếu của công ty tăng theo, đẩy giá trị thị trường của Nokia đạt đỉnh điểm 303 tỷ Eurro năm 2000. Khi đó, các nhà điều hành Nokia cũng dự đoán được rằng điện thoại di động chức năng sẽ mất dần khả năng sinh lợi nhuận vào năm 2000. Vì thế, công ty bắt đầu tiêu tốn hàng tỷ USD vào nghiên cứu các tính năng cho smartphone như email, màn hình cảm ứng và các mạng không dây tốc độ cao.

Năm 1996, công ty này công bố smartphone đầu tiên, Nokia 9000, thiết bị di động đầu tiên có thể gửi email, fax và lướt web. Tuy nhiên, smartphone của Nokia được tung ra thị trường quá sớm, trước khi khách hàng và các nhà mạng không dây sẵn sàng để sử dụng. Và khi iPhone xuất hiện, Nokia không thể nhận ra mối đe dọa. Olli-Pekka

Kallasvuo, cựu giám đốc tài chính của Nokia, tiếp nhận quyền lãnh đạo từ ông Ollila vào năm 2006, vị này đã hợp nhất các mảng điện thoại chức năng và smartphone của Nokia làm một. Kết quả là Nokia lại dồn trọng tâm vào mảng kinh doanh điện thoại chức năng. Ông Jari Pasanen, một thành viên của một nhóm mà Nokia thiết lập năm 2004 để tạo ra các dịch vụ đa truyền thông cho smartphone nói: “Nokia đã đi giật lùi, trở lại với điện thoại di động truyền thống”.

(3) Sự bất đồng quan điểm từ trong nội bộ ảnh hưởng đến chiến lược chung

Nokia có hai nhóm nghiên cứu làm việc độc lập: một nhóm tìm cách tân trang lại Symbian - hệ điều hành cũ kỹ chạy trên hầu hết các smartphone của Nokia. Một nhóm khác xây dựng hệ điều hành MeeGo. Những người tham gia phát triển cả hai hệ điều hành này nói rằng cả hai đội nghiên cứu đều cạnh tranh với nhau để nhận được hỗ trợ từ công ty và thu hút sự chú ý của các nhà điều hành - một vấn đề ngăn cản những hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) của Nokia.

Ông Alastair Curtis, cựu thiết kế trưởng của Nokia từ năm 2006 tới năm 2009 nói: “Họ (kỹ sư Nokia) mất quá nhiều thời gian để đấu đá thay vì nghiên cứu thiết kế. Cơ cấu tổ chức bị hỗn loạn, gây khó khăn cho cả đội ngũ đang nuôi tham vọng đem lại một trải nghiệm đẹp mắt, trơn tru và mạch lạc”.

(4) Tiếp tục bỏ qua thị trường tiềm năng (Mỹ)

Nokia không có khả năng sản xuất những chiếc điện thoại tùy biến cho thị trường Mỹ cũng như không thể "kết thân" với các nhà mạng nước này. Chính điều đó lại càng khiến cho thị phần thị trường của Nokia tại Mỹ sụt giảm mạnh. Chiến lược "đường của tôi hoặc đường thẳng" của Nokia về lĩnh vực điện thoại di động đã khiến hãng không thể ngồi cùng bàn với các hãng viễn thông, vốn rất thích những công ty nhanh nhẹn hơn như Motorola.

Ngoài ra, Samsung và LG cũng đang ngày càng được hưởng lợi khi dành được nhiều thiện cảm từ phía các nhà mạng Mỹ. Chính vì thế, không có gì phải ngạc nhiên khi ảnh hưởng của hai hãng này trong ngành công nghiệp đã tăng mạnh trong thập kỷ qua.

Thay vì thế, Nokia lại tự làm lu mờ mình đi và chỉ bằng lòng là một thương hiệu phù hợp với những người hâm mộ trung thành. Nokia đã đặt những cửa hàng riêng của

họ tại các thành phố lớn như New York, trực tiếp bán điện thoại cho khách hàng mà không đi kèm hợp đồng sử dụng dịch vụ mạng, điều đó có nghĩa là hãng phải bán các sản phẩm điện thoại của mình với mức giá cao vì không được các nhà mạng trợ giá. Tất nhiên sẽ chỉ có một nhóm nhỏ người tiêu dùng sẵn sàng bỏ một khoản tiền lớn như vậy để mua điện thoại Nokia.

Quan trọng hơn, sự hiện diện tối thiểu của Nokia tại Mỹ cũng đồng nghĩa với việc hãng không được khai thác vào thị trường này khi chuyển sang sản xuất smartphone theo mốt.

(5) Quá bảo thủ với nền tảng Symbian

Symbian đã trở nên vô cùng già cỗi khi iPhone xuất hiện nhưng những đổ vỡ mới thực sự bắt đầu xuất hiện khi hệ điều hành Android của Google trở thành nền tảng di động số một trên thị trường. Android đã mang đến cho các nhà sản xuất điện thoại khác một hệ điều hành di động thời thượng mà họ có thể sử dụng để cạnh tranh với iPhone và nhiều hãng sản xuất đã nhanh chóng nhảy vào cuộc chơi này.

Tuy nhiên, Nokia lại tỏ ra quá "cứng đầu" khi vẫn bấu víu vào Symbian. Thậm chí công ty này còn đầu tư gấp đôi vào nền tảng già cỗi của họ. Ban đầu Nokia thâu tóm Symbian với mục đích phân phối hệ điều hành này như một giấy phép mã nguồn mở. Trong năm 2008, Nokia đã phát hành Symbian như một phần của liên minh phần mềm Symbian Foundation do Nokia khởi xướng. Liên minh này là tập hợp các nhà sản xuất, nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ Symbian. Tuy nhiên, Symbia không hoạt động và Nokia buộc phải giải tán liên minh này 2 năm sau đó. Đó cũng là lúc ông Elop cảm thấy rằng Nokia đã có đủ sự can đảm để từ bỏ Symbian như nền tảng chính của hãng này.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẰM HOÀN THIỆN TÍNH HIỆU QUẢ TRONG CÁC CHIẾN LƯỢC CỦA NOKIA

3.1 Về nhân sự

- *Cắt giảm quy mô lao động:* Những con số thống kê về sự suy giảm trong hoạt động kinh doanh smartphone của hãng điện thoại Phần Lan buộc công ty này phải cắt giảm lực lượng nhân viên trong toàn công ty. Lực lượng nhân viên tại các mảng NSN, HERE, và Advanced Technologies có thể giữ nguyên, bởi doanh số hiện tại của công ty đang phụ thuộc phần lớn vào các mảng này. Trong khi đó, mảng Thiết bị & Dịch vụ kinh doanh các sản phẩm smartphone của Nokia cần có những điều chỉnh thu hẹp về nhân sự bởi sự suy giảm về doanh thu, thị phần theo sản phẩm.

- *Tái tổ chức cơ cấu công ty:* Đầu tư hơn nữa vào bộ phận nghiên cứu thị trường cũng như dịch vụ khách hàng để nắm bắt thị hiếu, tìm kiếm những giải pháp, hướng đi mới cho công ty, đồng thời giữ chân các khách hàng trung thành và yêu mến thương hiệu. Tinh giản cấu trúc theo cơ chế gọn nhẹ, hiệu quả và phân quyền cho nhân viên để nâng cao tính trách nhiệm, góp phần tăng sự hiệu quả, đồng thời mở ra những kênh phản hồi giữa nhân viên với lãnh đạo nhằm phối hợp triển khai các hoạt động nhịp nhàng từ khâu ra quyết định tới khâu thực hiện.

- *Cải thiện môi trường làm việc:* Những ý tưởng sáng tạo, những điểm khác biệt cho sản phẩm chịu tác động mạnh bởi yếu tố môi trường làm việc. Một môi trường làm việc thoải mái, năng động, kênh thông tin rõ ràng, hiệu quả sẽ khơi gợi nhiều ý tưởng độc đáo hơn cho việc thiết kế, phát triển sản phẩm cũng như việc đưa ra các hướng đi đúng đắn cho các quyết định quan trọng. Đây là một điều rất cần thiết khi Nokia cần hơn nữa những đổi mới để có thể bắt kịp các đối thủ cạnh tranh và giành lại phần thị phần bị mất.

3.2 Về marketing

3.2.1 Chiến lược sản phẩm kết hợp với chiến lược giá

- *Đẩy mạnh tiêu thụ lượng hàng tồn kho các sản phẩm giá rẻ và trung bình:* Sự già cõi của hệ điều hành Symbian đã được chứng minh qua các thất bại đớn đau của Nokia. Chính vì vậy, việc ngưng sản xuất và đẩy mạnh tiêu thụ các sản phẩm smartphone chạy

Symbian đời cũ cần được quan tâm nhiều hơn nữa. Đối với điện thoại Symbian, Nokia nên tập trung hoạt động kinh doanh tại thị trường các nước đang phát triển, đông dân, hạ giá bán để giải quyết khó khăn trước mắt: vấn đề tồn kho các điện thoại Symbian. Quá trình hội nhập về phía sau như kiểm soát chi phí, đàm phán lại giá cả với nhà cung cấp để có thể sử dụng hệ điều hành Androi với chi phí rẻ nên được cân nhắc.

- *Tập trung vào những dòng sản phẩm smartphone tầm trung:* Smartphone trong tương lai sẽ ngày càng trở nên phổ biến hơn với mức giá rẻ hơn. Theo dự đoán của các nhà phân tích, đến năm 2017, phân nửa số smartphone bán ra trên toàn cầu sẽ không quá 150 USD/chiếc. Theo báo cáo của hãng nghiên cứu thị trường Informa, smartphone giá rẻ sẽ tràn ngập thị trường và chiếm phần lớn doanh số bán hàng của các hãng sản xuất vào năm 2017, như một cách để thu hút hơn nữa người sử dụng. Informa cũng cho rằng 52% smartphone trên thị trường toàn cầu sẽ có giá dưới 150 USD, đặc biệt tập trung tại thị trường các quốc gia đang phát triển. Hiện nay các đối thủ cạnh tranh dòng smartphone giá trung bình khoảng 2-5 triệu đồng/máy. Cho nên tiếp tục phát triển dòng sản phẩm smartphone giá rẻ là cần thiết để cạnh tranh lại với các đối thủ như Nokia X (bao gồm X, X+ và XL) được trang bị nền tảng Android 4.1, Nokia Lumia 520, Nokia Lumia 525 chạy trên hệ điều hành mới nhất Windows Phone 8. Để có giá rẻ cần phải tìm cách giảm chi phí mặt bằng, nhân công hoặc tìm đến những thị trường mới - nơi người dân có mức phát triển chưa cao để phát triển thị trường. Bên cạnh giá rẻ, Nokia cần thúc đẩy hơn nữa việc hợp tác với Microsoft để cung cấp cho người dùng thêm nhiều ứng dụng, tiện ích trên Windows Phone nhằm đáp ứng thị hiếu của khách hàng.

- *Quan tâm đúng mức tới việc phát triển sản phẩm smartphone cao cấp*: Đây là một trong những phân khúc đem lại nguồn lợi nhuận tương đối lớn, đặc biệt tại thị trường châu Á như Việt Nam thì số lượng người có thu nhập cao ngày càng tăng đồng thời xu hướng tiêu thụ là lựa chọn những sản phẩm chất lượng, đẳng cấp nên thị trường smartphone cao cấp cần phải chú trọng vào như là: phiên bản cao cấp Lumia 820, 920, 930, 1020, 1520…

- *Chú trọng tới chiến thuật ra mắt sản phẩm*: Thời điểm giới thiệu sản phẩm mới phải được tính toán kĩ lưỡng tránh trường hợp trì trệ làm mất đi cơ hội đi đầu. Hơn nữa việc

tung ra sản phẩm mới với nhiều cải tiến sẽ nâng cao giá trị cảm nhận của khách hàng, qua đó giúp công ty nâng cao vị thế cạnh tranh.

- *Phát triển công tác nghiên cứu thị trường, nghiên cứu hành vi tiêu dùng của khách hàng*: Không có thành công nào là mãi mãi nếu không có những thay đổi để thích nghi: Nokia đã gặt hái được nhiều thành công vang dội khi cho ra đời sản phẩm smartphone đầu tiên năm 1996 nhưng lại để cho các đối thủ đè bẹp bằng chính ý tưởng đó trong hơn một thập kỉ sau, đây là cú ngã đau để Nokia phải thức tỉnh sau những mất mát to lớn ấy. Nokia không được ngủ quên trên chiến thắng một lần nữa, công ty cần vận dụng ý tưởng từ chính đối thủ kết hợp nghiên cứu để cải tiến tạo ra những tính năng ưu việt hơn thì mới tồn tại được trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của công nghệ ngành hàng điện thoại, khi mà vòng đời sản phẩm ngày càng rút ngắn.

3.2.2 Chiến lược phân phối

Đối với những kênh phân phối hoạt động không hiệu quả, kém hiệu quả của Nokia thì cần lựa chọn lại nhà phân phối để có đối tác chiến lược tốt hơn cùng chia sẻ khó khăn trên cơ sở hai bên cùng có lợi là điều cần thiết. Chỉ nên lựa chọn những nhà phân phối tiềm năng và đưa ra những tiêu chuẩn cụ thể để giữ vững thương hiệu Nokia, đồng thời tăng được số lượng điện thoại bán ra bằng cách tăng mức chiết khấu, giảm giá đối với nhà phân phối. Mặt khác ưu tiên hợp tác tốt với nhà mạng trong khâu phân phối để có thể giảm giá thành sản phẩm.

Đối với các cửa hàng chính hãng nên đánh giá lại doanh thu để từ đó cắt giảm hoặc bán lại những cửa hàng kém hiệu quả. Đồng thời nên kết hợp với hệ thống phân phối của Microsoft, điều này sẽ tạo ra một hệ thống phân phối rộng lớn cho sản phẩm smartphone Nokia của Microsoft.

3.3 Về tài chính

Lợi nhuận giảm sút mạnh trong việc kinh doanh mảng điện thoại di động buộc Nokia phải thu hẹp ngân sách trong các chi tiêu. Việc phân phối nguồn tài chính, nhân lực để nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm cần phải đánh giá dựa trên tính hiệu quả và có sự đột phá bằng cách sàng lọc kĩ lưỡng. Bên cạnh đó, công ty cần có chính sách tài

chính phù hợp cho việc tái cấu trúc hệ thống phân phối, nghiên cứu thị trường, sản phẩm, các hoạt động chiêu thị như quảng cáo, hoạt động cộng đồng…

KẾT LUẬN

Tập đoàn Nokia là một tập đoàn bắt nguồn từ một ngành sản xuất giấy rồi trở thành tập đoàn sản xuất điện thoại di động trên "đỉnh" của thị trường di động thế giới với doanh số lớn nhất. Nokia ra mắt chiếc điện thoại di động được nhiều chuyên gia đánh giá là tốt nhất trong lịch sử của hãng. Chính vì thành công vượt trội ấy đã dẫn đến các nhà quản trị ỷ lại, công tác quản trị cấp cao lơ là trong việc nghiên cứu xu hướng thị trường. Đến lúc chiếc iPhone đầu tiên ra đời đã làm các nhà quản trị của cấp cao của Nokia thức tỉnh và bắt đầu hợp tác với Intel phát triển hệ điều hành MeeGo nhưng lại không khái thác hết tiềm năng của hệ điều hành này. Rồi tiếp tục bắt tay với Microsoft cho ra chiếc điện thoại sử dụng hệ điều hành Windows Phone. Qua hai chiến lược hợp tác trên cho thấy các chiến lược của Nokia luôn đi sau đối thủ hay "nước đến chân mới nhảy", các chiến lược không xuất phát từ nhu cầu thị trường chỉ xuất phát từ đối thủ cạnh tranh. Một nguyên nhân khác dẫn đến chiến lược bị thất bại là do mâu thuẫn nội bộ, nó bắt đầu từ việc Nokia phát triển đồng thời hai hệ điều hành Sympain và MeeGo. Bên cạnh đó tầm nhìn chiếc lược của các nhà quản trị của Nokia còn hạn chế, không nhìn thấy một thì trường đầy tiềm năng ở Mỹ.

Trước tình trạng thị phần đang bị mất dần, Nokia cần phải khai thác tối đa quan hệ hợp tác với Micrsoft để vựt dậy lấy lại thị phần từ tay đối thủ cạnh tranh. Các nhà quản trị của Nokia cần phải chủ động hơn trong việc đưa ra chiến lược của mình và phù hợp với nhu cầu thị trường, nên mạnh dạn đi đầu trong công nghệ mới để tránh bỏ lỡ cơ hội.

Qua quá trình phân tích trên, ban lãnh đạo của công ty đã có được bài học quý giá trong công tác quản trị chiến lược và nhắc nhở chúng ta rằng không được ngủ quên trên chiến thắng. Việc xây dựng, triển khai chiến lược phải hết sức khoa học và được tính toán kỹ lưỡng để tránh những sai lầm như Nokia đã vấp phải.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- ThS. Võ Điền Chương. (2014). *Strategic Management*. Lưu hành nội bộ
- Khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Công nghiệp TP.HCM. (2009). *Giáo trình Quản trị học*. Lưu hành nội bộ
- Nhóm sinh viên Trường Đại học Kinh tế TP.HCM. (2013). *Phân tích và đánh giá chiến lược của Nokia, đồng thời đưa ra đề xuất bổ sung*. Tiểu luận môn học.
- Báo điện tử Trí Thức Trẻ. (2013). *3 "mảnh giáp" còn lại của Nokia sau thương vụ với Microsoft*. Truy cập từ: http://laodong.com.vn/cong-nghe/3-manh-giap-con-lai-cua-nokia-sau-thuong-vu-voi-microsoft-136008.bld
- T. Thủy. (2013). *Cổ đông Nokia chính thức thông qua thương vụ "bán mình" cho Microsoft*. Truy cập từ: http://dantri.com.vn/suc-manh-so/co-dong-nokia-chinh-thuc-thong-qua-thuong-vu-ban-minh-cho-microsoft-805059.htm
- Báo điện tử Thebusiness. (2013). *Bài học từ chiến lược của các ông lớn nền tảng di động*. Truy cập từ: http://www.thebusiness.vn/khoi-nghiep/bai-hoc-tu-chien-luoc-cua-cac-ong-lon-nen-tang-di-dong-p3145.html
- Báo điện tử Vietnamplus. (2014). *Nokia bổ nhiệm CEO mới sau khi bán mảng điện thoại di động*. Truy cập từ: http://www.vietnamplus.vn/nokia-bo-nhiem-ceo-moi-sau-khi-ban-mang-dien-thoai-di-dong/257350.vnp
- Báo điện tử Dân trí. (2014). *Doanh số của Nokia tụt chóng mặt*. Truy cập từ: http://www.tienphong.vn/cong-nghe/doanh-so-cua-nokia-tut-chong-mat-701712.tpo
- Báo điện tử Sohanews. (2014). *Mục đích "chính" đằng sau vụ Microsoft mua lại Nokia?*. Truy cập từ: http://soha.vn/cong-nghe/muc-dich-chinh-dang-sau-vu-microsoft-mua-lai-nokia-20140427091323729.htm